

学校编码：10384

分类

学 号：17920101150964UDC



廈門大學

碩 士 学 位 论 文

戴尔（中国）有限公司营销渠道多元化的探讨

Research on Listed Companies' Growth of Chinese GEM Board

闫中华

指导教师姓名：林志扬教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2015年4月

论文答辩时间：2015年5月

学位授予日期：2015年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评阅人：\_\_\_\_\_

2015 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外, 该学位论文为( )课题(组)的研究成果, 获得( )课题(组)经费或实验室的资助, 在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称, 未有此项声明内容的, 可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于     年     月     日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文， 未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。 ）

声明人（签名）：  
年     月     日



## 摘要

随着计算机和通信技术，特别是网络信息技术的迅猛发展，许多企业运用现代科技的成果，创造了各种新的企业营销模式取得了巨大成功。如戴尔公司就以其独特的直销模式闻名于世，并在中国市场形成了独特的竞争优势。然而近年来，戴尔的直销模式遇到了一系列的瓶颈和问题，戴尔被迫转变营销渠道。本文主要围绕戴尔公司进行多营销渠道的原因、措施、效果展开探讨，并提出了相应的改进建议，探索公司未来渠道模式改革与发展的新方向。

文章首先对研究背景、研究方法、大致研究内容和研究意义进行了介绍。在随后的章节中展开本研究的理论综述，并介绍了营销渠道及其相关概念、模式选择、发展趋势等。从第三章起，文章全面回顾了戴尔（中国）公司的发展历史等背景，讨论了直销模式在中国市场遇到的一系列问题和瓶颈。面对全球范围内的市场份额和利润增长率下降的困境，戴尔选择了多营销渠道，采取直销与分销并行的模式。文章在第四章对戴尔多营销渠道的战略背景和具体实施进行了详细介绍。并在文章的最后两个章节深入讨论了戴尔在营销渠道多元化的进程中面临的一系列问题，提出了相应的改进建议。

本文结合 PC 市场的发展趋势，运用一系列营销渠道理论，对戴尔公司实施多营销渠道的战略背景、措施、效果和问题进行了系统化的分析，认为戴尔公司应从渠道整合、价格管理、降低成本、减少窜货几个方面改进渠道。本文旨在为我国 IT 企业选择与改进营销渠道提供有益的参考和借鉴。

**关键词：**戴尔公司；渠道改进；营销渠道多元化；

## **Abstract**

With the development of techniques on computer and communication, especially the internet technology, many companies created various marketing model and achieved success. Dell company has been famous for its direct selling model that contributed a lot for Dell's success in many market, included China. But in recent years, it didn't work well with several problems. The company has to change the marketing channel and transfer to the channel diversification. The paper focus on the Dell company's marketing channel diversification, discussing the reasons, measures, effect and problems of it, and raise some suggestions for the further improvement of channel diversification.

The paper introduces the research background, research methods, content and meanings firstly. Then reviews the relevant researches have been done before, and introduces the basic concept about marketing channel, model chosen and the development trends. The paper reviews the Dell company's history and background, have a discussion about the serious problems the direct selling has faced in China in the third chapter. In front of the situation that the profit and market share are reducing in the world domain, Dell made a decision to transfer the marketing channel to diversification. In the fourth chapter, we analyzes the background and implements of marketing channel diversification. After that, we discusses a serious problems Dell faced in the process deeply , and several suggestions are raise for improvement in the last two parts of the paper.

The research combines the marketing channel theory and development trends of personal computer market together and analyzes the background, implements, effects and defects of marketing channel diversification of Dell. With the hope that making some contribution to the reform and development of marketing channel in relevant companies.

**Key word:** Dell company, the direct model, channel diversification

# 目 录

第一章导论.....	1
第一节研究背景 .....	1
第二节研究方法 .....	1
第三节研究框架和研究内容 .....	2
第四节研究意义 .....	3
第二章营销渠道理论介绍 .....	4
第一节营销渠道定义 .....	4
第二节营销渠道的功能及层级 .....	4
第三节营销渠道模式的选择 .....	6
第四节营销渠道的发展趋势 .....	8
第三章戴尔（中国）营销渠道的发展 .....	10
第一节戴尔公司简介 .....	10
第二节戴尔公司的发展历程 .....	11
第三节戴尔（中国）有限公司的发展 .....	14
第四节戴尔（中国）的直销模式 .....	14
第五节戴尔（中国）直销模式遇到的问题 .....	19
第四章戴尔（中国）有限公司营销渠道多元化.....	22
第一节戴尔直销模式的缺陷 .....	22
第二节戴尔营销渠道多元化模式的战略背景 .....	23
第三节营销渠道多元化模式的实施 .....	24
第四节戴尔营销渠道式多元化的效果评估 .....	30
第五章戴尔营销渠道多元化模式存在的问题 .....	32
第一节公司渠道之间冲突不断 .....	32
第二节价格管理体系混乱 .....	33
第三节渠道多元化导致营运成本上升 .....	34
第四节严重的渠道间窜货 .....	35

第六章戴尔营销渠道多元化模式改革与发展的建议 .....	37
第一节整合混乱的渠道 .....	37
第二节调整价格体系 .....	37
第三节降低营运成本 .....	39
第四节减少渠道窜货 .....	40
参考文献.....	41
致谢.....	43



## Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b>	<b>1</b>
Section 1 Research Background	1
Section 2 Research Methods	1
Section 3 Research Structure and Main Contents	2
Section 4 Research Significance	3
<b>Chapter 2 Marketing Channel Theory Introduction</b>	<b>4</b>
Section 1 The Marketing Channel Definition	4
Section 2 The Marketing Channel Function and levels	4
Section 3 The Marketing Channel Development Trend	6
Section 4 The Marketing Channel Development Trend	8
<b>Chapter 3 The Development of Dell China Marketing Channel</b>	<b>10</b>
Section 1 The Overall Introduction of Dell Company	10
Section 2 The Development of Dell Company	11
Section 3 The Development of Dell (China) Company	14
Section 4 The Direct Model of Dell (China) Company	14
Section 5 The Problems of Dell (China) Company	19
<b>Chapter 4 The Marketing Channel Diversification of Dell</b>	<b>22</b>
Section 1 The Difficult Position of Direct Model	22
Section 2 The Strategy of Marketing Channel Diversification	23
Section 3 The Implementation of Marketing Channel Diversification	24
Section 4 The EVALUATION of Marketing Channel Diversification	30
<b>Chapter 5 The issues of Marketing Channel Diversification</b>	<b>32</b>
Section 1 The Channel Conflict	32
Section 2 The Price management System	33
Section 3 The Increase of Operation Cost	34
Section 4 The leakage of Channel	35
<b>Chapter 6 The Suggestion for The Marketing Channel</b>	<b>37</b>
Section 1 To Consolidate the Channels	37
Section 2 To Adjust The Price System	37

<b>Section 3 To Cut Down The Operation Cost</b> .....	<b>39</b>
<b>Section 4 To Reduce The Channel Leakage</b> .....	<b>40</b>
<b>References</b> .....	<b>41</b>
<b>Acknowledgments</b> .....	<b>43</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章导论

### 第一节研究背景

戴尔电脑公司曾经因其独特的直销模式而称雄于 IT 界。凭借其独特的模式，从 1984 年公司成立之时起，戴尔仅仅用了十几年的时间，就跻身于世界 500 强企业。并在市场份额上打败了老牌的 IBM、惠普和康柏，位居全球 PC 销量第一的宝座。凭借与传统 PC 行业不同的渠道销售模式，戴尔按照客户要求定制计算机，并将货物直接发送给客户的独特的直销模式理念，使其能够有效和明确地了解客户的需求，继而迅速做出反应。这种销售模式消除了中间商，节约了成本和时间，使得戴尔公司的产品能够以富有竞争性的价位赢得客户，在短短的十年中成为业界仿效的榜样，并使直销模式风靡世界。

然而随着电脑市场的增速放缓，产品推广所需要的支出增加，PC 产品的利润率逐渐降低，直销模式给企业带来的竞争优势也越来越有限。戴尔 2006 年第三季度的市场份额下降到 16.1%，而最大的竞争对手惠普为 16.3%，取代了戴尔的王座。同时，戴尔的销售增长率也开始明显落后于市场平均水平。随后的连续几个月里，戴尔依旧无法达到预期销售目标。2007 年 3 月 21 日，前首席执行官凯文·罗林斯被迫离开公司，戴尔的创始人迈克·戴尔重新归来。他提出的戴尔 2.0 战略，以“提升服务，扩展产品线，控制成本”为核心，期望在保持利润的基础上进一步扩大产品的市场份额<sup>①</sup>。在 2007 年 4 月 24 日，戴尔公司创始人兼 CEO 迈克尔·戴尔在给公司 8 万员工的邮件中写到：“直销模式曾经是一场革命，但并不是一种宗教”。邮件打破了戴尔曾引以为荣的直销模式，着手进行销售模式转型的变革<sup>②</sup>。

戴尔随后在全球市场开始了直销与分销并行的营销渠道多元化措施。通过与经销商和零售商合作来缓解直销瓶颈，深入目标市场。然而，戴尔的营销多元化在取得一定成效的同时，也面临着新的问题。

### 第二节 研究方法

本文试图通过分析行业的发展趋势，对戴尔公司多元化营销渠道提出的背景及

---

<sup>①</sup>吴洁. 戴尔在中国的直销模式转型研究[D]. 福建. 厦门大学. 2012

<sup>②</sup>覃唐. 戴尔的“二次革命”[J]. 中国新时代, 2008, (12): 60

实施时遇到的问题展开研究，对戴尔公司现有的销售模式多元化的营销渠道提出自己的改进建议。

本文主要采用文献研究法、比较研究法和规范研究法。首先对销售模式的主流文献理论进行综述，然后对戴尔公司营销渠道多元化实施的背景、战略及实施等进行分析，总结出适应现阶段我国市场 PC 行业特点的销售模式。最后对戴尔公司（中国）营销渠道多元化模式的改进提出自己的建议。

### 第三节 研究框架和研究内容

本人将理论联系实际，应用相关的渠道策略的理论与方法对戴尔公司的直销渠道模式进行了研究分析，并对戴尔公司多元化渠道模式的提出及应用的优缺点进行了研究与分析，最后指出了戴尔公司多元化营销渠道模式下存在的问题，并对如何改进戴尔公司的渠道模式提出了自己的一些建议。论文研究的具体思路如图 1 所示：

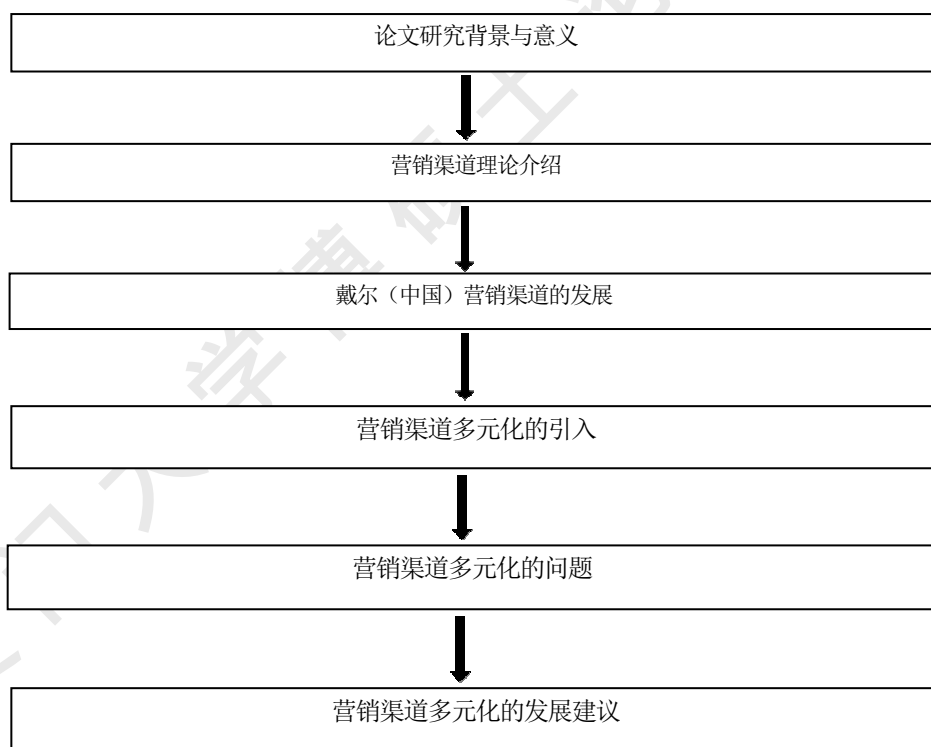


图 1-2 研究思路

本文以戴尔（中国）有限公司为对象，围绕如下几个方面问题进行了研究：首先，对营销渠道理论进行了理论阐述，并详细解释了营销渠道的功能，层次及发展

趋势；其次，详细介绍了戴尔公司的发展历程，着重回顾了直销模式的诞生和发展；然后，分析戴尔公司营销渠道多元化模式的引入背景及实施中所面临的问题，最后，对营销渠道多元化模式运用的改进提出了自己的建议。

#### 第四节 研究意义

前人对戴尔公司的直销模式的成功及后期面临的挑战进行了较多的研究与分析，但较少有文章深入研究戴尔公司营销渠道多元化问题，本文的特色在于深入分析了戴尔公司的多种营销渠道的运作模式及其存在的问题，以期探索公司未来渠道模式改革与发展的方向。

本文结合 PC 市场的发展趋势，运用营销渠道理论，对以直销发家的戴尔公司的营销渠道进行了系统化的研究，希望对我国 IT 企业如何制定与应用营销渠道提供有益的参考和借鉴。

## 第二章营销渠道理论介绍

### 第一节 营销渠道定义

当今社会中，大多生产者的销售是通过在自身和最终用户之间执行不同功能的营销中间机构展开的，自己并不直接向最终使用者售卖产品。通过这些机构来实现产品从生产者向消费者的转移。这些机构构成了企业的营销渠道（也可称为贸易渠道（trade channel）或分销渠道（distribution channel））。

其中，买卖中间商（merchants）是指那些向生产企业购买商品，取得所有权后再将其出售给下一级中间商或消费者的中间机构，如批发商和零售商。有的中间机构则帮助寻找目标顾客，甚至代表生产厂商与顾客们谈判，但他们不拥有商品的所有权，这类中间机构就叫做代理商（agents）如经纪人、制造商代理人和销售代理人等。还有一些中间机构专门负责产品的分销活动，如运输公司、独立仓库、银行和广告代理商等。他们无商品所有权，也不参与买卖谈判，因此被称为销售辅助机构（facilitators）。

市场营销学权威，美国学者菲利普·科特勒认为：“营销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时，取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所  
有企业或个人。”它是商品或服务从生产者向消费者转移所经过的通道或路径<sup>①</sup>。

将销售工作委托给中间商，就意味着厂商放弃产品销售方式和时间的部分控制权，生产商之所以愿意这么做，因为借助中间商，生产商可得到更多优势：中间商可以有效地帮助厂家将商品打入目标市场。凭借着自己的丰富经验、专业知识以及活动规模，中间商在销售产品上可以比生产企业做得更加专业、出色；许多生产商缺乏足够的财务资源进行直接营销，通过中间商可以使生产厂商集中自己的有限资源从事生产经营活动。

### 第二节 营销渠道的功能及层级

#### 一、营销渠道的功能

从完整的产品生产、销售与消费的过程看，营销渠道是指某种货物或劳务从生

---

<sup>①</sup> Philip Kotler <<Marketing Management>>. The Millennium Edition. Prentice Hall Press, 2000.

产者向消费者移动时，取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有企业或个人组成的通道或途径。因此，营销渠道可以被看作是商品从生产者向消费者转移过程的具体通道或路径<sup>①</sup>。其目的是为了消除商品与其使用者在时间、空间和所有权等方面的差距。营销渠道的主要功能有：

- 1.信息收集。即对企业制定计划、开展交换时所需的信息的收集。
- 2.促销。即进行关于所提供商品的说服性沟通。
- 3.接洽。即寻找潜在的购买者并与其进行沟通。
- 4.配合。即使得所供应的货物在制造、装配、包装等各个方面符合购买者需要。
- 5.谈判。即就价格和有关条件达成最后的协议，以完成货物所有权的转移。
- 6.实体分销。即进行商品的储存和运输。
- 7.融资。即为补偿渠道运营的成本费用而对资金的取得与支配。
- 8.风险承担。即承担与渠道工作相关的全部风险。

对于这些功能，如果由生产商自己来承担，则生产商就要承担相应的成本与费用，但由于生产商的专业在于产品的研发与生产，因此，为了提高专业化分工的效率，生产商将会其中某些职能委托给中间商，中间商将为此收取一定费用。一旦中间商对这些职能的执行比生产商更加有效，则产品或服务的价格将会降低，也就意味着渠道效率的提高。现代科学技术，特别是网络信息技术的成果，生产商还可以把营销渠道的某些功能委托给消费者自己完成，从而使产品或服务的价格进一步降低。一般而言，营销渠道变化的背后往往是向目标顾客提供商品过程效率的提高。

## 二、营销渠道的层级

对于营销渠道，一般用中间商的环节数来衡量营销渠道的长度。

零级渠道，也可称为直复营销渠道。是指制造商通过人员推销、邮购、互联网销售、电话销售等方式将产品直接销售给终端消费者，不采用中间商的渠道模式

<sup>②</sup>。一级渠道是指整个渠道只有一个中间商环节，如零售商；二级渠道有两个中间商环节，以此类推（如图 2-1）。从生产商的角度看，获得最终用户的信息和反馈、对用户进行有效控制将不可避免地随着渠道级数的增加而变得困难。因此，公

<sup>①</sup> Philip Kotler. Marketing Management[M]. The Millennium Edition. Prentice Hall Press, 2000.

<sup>②</sup> Philip Kotler. Marketing Management[M]. The Millennium Edition. Prentice Hall Press, 2000.

司需要根据企业产品的特点、市场的特点、企业的资源状况以及企业的营销目标来选择中间商。

营销渠道的环节数越多，即渠道越长，则企业产品的市场覆盖而将越大，渠道所需要实现的信息收集、促销、配合、及实体分销等功能就会更有保证。但渠道环节越多，就需要企业投入更多的人力与财力资源，同时，企业对渠道的控制能力就会越低。

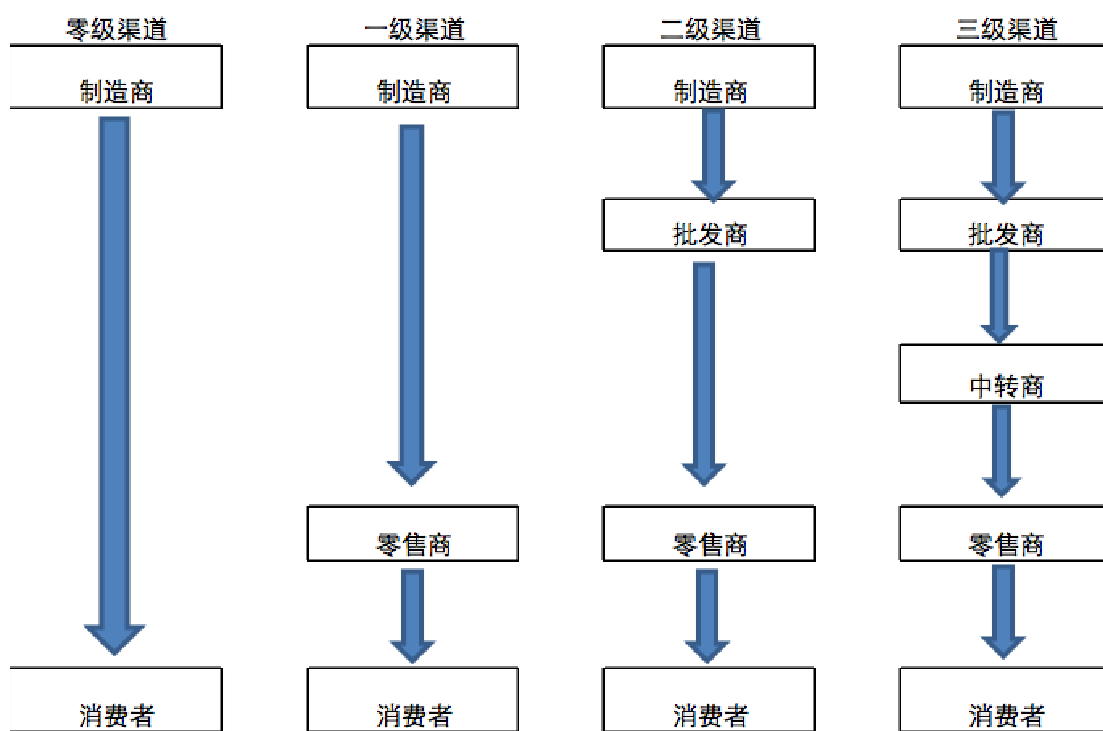


图 2-1 营销渠道层级

### 第三节 营销渠道模式的选择

众所周知，营销渠道的选择对于一个公司的发展来说至关重要。与经济、技术、政治、社会文化、竞争环境等宏观因素的变迁息息相关，没有统一的固定模式。不同的产品、消费者购买行为的差异等微观环境也会对营销渠道的结构模式与运作方式产生影响。以工业用品和消费品的消费渠道举例，由于产品特点迥异，还有消费群体和消费目的等的差异性，便在客观上决定了这两种产品需采用不同的营销渠道。

影响营销渠道模式选择的因素很多，国内外学者对此进行了大量的分析，归纳



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库